



## ضرورت مدارا در مدیریت اسلامی و آثار اجتماعی آن

با تأکید بر سیره پیامبر ﷺ و امام علی ؑ

رمضانعلی رحمتی<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیریت منابع انسانی، یکی از شاخه‌های دانش مدیریت است. در این شاخه، قواعد رفتار مدیر با زیردستان مطرح می‌شود؛ انسان‌هایی با روح لطیف که tendی را برنتافته و تشویق، همکاری، تذکر و انعطاف، بیش از تنبیه، تحمیل، عیب‌جویی و خشونت، رشد آنان را رقم می‌زند. بر این اساس، مدارا یکی از کلیدهای موفقیت در مدیریت است. مقاله حاضر درصدد است به جایگاه مدارا در مدیریت اسلامی پرداخته و آثار اجتماعی آن را واکاوی کند. برای تبیین دیدگاه اسلام در این موضوع، آیات و روایات، بررسی و با سیره عقلا تطبیق شده است. متن پیش رو توانسته پس از تحلیل نصوص، آن را در ساختاری کاربردی و متناسب با وضعیت روز جامعه ارائه نماید.

### کلیدواژه‌ها

رفق، تندخویی، سازگاری، مدیریت منابع انسانی، معارف قرآن و حدیث

### درآمد

موفقیت در مدیریت، نیازمند شناخت درست مجموعه تحت امر است. آشنایی با ویژگی‌ها، ضعف‌ها و قوت‌های مجموعه، موجب توجه به‌جا و دقت بیشتر مدیر در برنامه‌ریزی خواهد شد. حضور مدیر در میان نیروها و بررسی مشکلات، می‌تواند به آشنایی بهتر وی کمک کند و دغدغه‌های او را متناسب با فضای واقعی کار جهت دهد. درک نیروهای تحت امر، مستلزم ارتباط با آنها و قرار گرفتن در محیط

ضرورت مدارا در مدیریت اسلامی و آثار اجتماعی آن با تأکید بر سیره پیامبر ﷺ و امام علی ؑ

۱. دانش‌آموخته سطح سه مرکز تخصصی حدیث حوزه علمیه قم.

کارشان است. فرصت دادن به افراد برای دسترسی به مدیر، موجب شنیده شدن بدون واسطه مشکلات شده و آرامش نسبی نیرو را به دنبال خواهد داشت.

چگونگی رفتار با افراد تحت امر، یکی از کلیدهای پیروزی یا شکست مدیریتی است. بیشتر انسان‌ها به صورت فطری، خواهان برخورد کریمانه هستند و از رفتارهای خشن فراری‌اند. تا زمانی که برای آنها ثابت نشود اشتباه کرده‌اند، حق را به خود داده و هرگونه تندی یا انتقاد را مظلومیت خویش می‌شمرند. حتی زمانی که تقصیر یا قصور خویش را دریابند، هرچند تحمل تنبیه برایشان آسان‌تر می‌شود، ولی باز هم تا حدودی انتظار برخورد کریمانه دارند. این ویژگی‌های فطری، نیازمند شناسایی و تحلیل دقیق است. مدیریت منابع انسانی، بدون شناخت درست روحیات انسان و شیوه برخورد با او امکان ندارد و به شکست منتهی می‌شود.

کندی کار به علت ناسازگاری مدیران با یکدیگر و با افراد تحت امر، بی‌انگیزه بودن برخی نیروها به علت بی‌توجهی مدیر به مشکلاتشان، شکست برنامه‌ها به علت برنامه‌ریزی ماشینی و آشنا نبودن مدیر با وضعیت واقعی کار، مشکلات خانوادگی به دلیل تندی مدیر خانواده و چنددست شدن فعالیت‌های علمی به علت اعمال سلیقه هر مدیر در هر مقطع از کار، تنها بخشی از اشکالات مدیریتی موجود است که قسمتی از آن با «ملایمت»، «انعطاف‌پذیری» و «مدارا» حل می‌شود. بر این اساس پرداختن به موضوع «مدارا» به عنوان یکی از راه حل‌های غلبه بر مشکلات و یکی از کلیدهای پیروزی در مدیریت، ضروری است. مقاله حاضر درصدد است به این دو پرسش پاسخ دهد: از دیدگاه اسلام، مدارا چه جایگاهی در مدیریت دارد؟ به کارگیری این روش، چه آثاری برای جامعه دارد؟

در این مقاله ضرورت مدارا بر اساس آیات، روایات، سیره پیامبر ﷺ و امیرالمؤمنین علیه السلام تحلیل شده، با سیره عقلا و مباحث علم مدیریت تطبیق می‌گردد. شش اثر اجتماعی مدارا نیز که دارای کاربردی روشن و محسوس است، پردازش می‌شود. نوشتار حاضر، پیامدهای مدارا نکردن، آفات مدارا، اجزای تشکیل‌دهنده و پیش‌نیازهای مدارا را بحث نمی‌کند.

مأموریت این مقاله، تبیین ضرورت مدارا در مدیریت است. پایه این ضرورت، شناخت ویژگی‌های انسان است و با توجه به اینکه بهترین شناخت، از سوی خالق انسان و در قالب قرآن و حدیث ارائه شده، بررسی این نصوص در دستور کار قرار گرفت. هدف نوشتار حاضر، زمینه‌سازی جهت ارائه الگوی اسلامی مدارا در مدیریت است و برای آن، فوایدی چون ترغیب مدیران به مدارا، کاهش اشکالات مدیریتی، روشن شدن تفاوت مدارا با مشابهات و متضادهایش، قابل تصور است.

پیش از این، نویسندگانی به تحقیق و نگارش در این موضوع پرداخته‌اند<sup>۲</sup> که برخی از آنها به ضرورت مدارا نپرداخته‌اند، برخی درباره آثار آن بحث نکرده‌اند و برخی، نگاه قرآنی و حدیثی به این موضوع نداشته‌اند. ویژگی مقاله حاضر، تلاش برای اثبات ضرورت مدارا به‌عنوان قدم اول برای تهیه «الگوی مدارا در مدیریت اسلامی» و بررسی آثار آن به‌عنوان قدم دوم و پایبندی به تحلیل‌های قرآنی و حدیثی است.

در این تحقیق کتابخانه‌ای، مبانی سیره عقلا مورد توجه قرار گرفته است. روایات استفاده‌شده در پژوهش حاضر، با جستجوی کلیدواژه‌ای در نرم‌افزار جامع الاحادیث ۳/۵ و مکتبه اهل البیت ۱ به‌دست آمد. در این مقاله پس از مفهوم‌شناسی دو واژه اصلی تحقیق یعنی مدارا و مدیریت، ضرورت مدارا از دیدگاه علم مدیریت، بررسی شده و سپس نصوص دینی و سیره پیامبر ﷺ و امیرالمؤمنین ﷺ تحلیل می‌شود. در ادامه، به کارکرد اجتماعی روش مدارا پرداخته می‌شود.

## الف) مفهوم‌شناسی

شناخت مفاهیم به کار رفته در هر مقاله پیش از ورود به بخش‌های اصلی آن ضروری است. در این قسمت دو واژه اصلی به کار رفته در متن، شناسایی می‌شود.

### ۱- مدیریت

مدیریت، واژه‌ای عربی از اسم ثلاثی مزید باب افعال است. این واژه از ماده‌ی «دَوَرَ» گرفته شده که به‌معنای گردیدن است؛ مدیر به‌معنای گرداننده و مدیریت به‌معنای گرداندن است. درحقیقت، مدیریت کارگردانی است و شامل اداره کار در هر سطحی می‌شود.<sup>۳</sup>

کارشناسان علم مدیریت در تعریف آن گفته‌اند: «فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، مدیریت نام دارد.»<sup>۴</sup> مدیریت اسلامی از طریق تأثیر قواعد و ارزش‌های اسلامی بر مدیریت، محقق می‌شود. به گفته یکی از اندیشمندان معاصر، اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار داده، در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و به حرکت آنها جهت می‌دهد. این بزرگ‌ترین نقشی است که اسلام در مدیریت ایفا می‌کند و معنای صحیح مدیریت اسلامی همین است.<sup>۵</sup>

۲. آثاری چون پیامبر مدارا و قاطعیت از سیدغلامحسین حسینی، خاستگاه مدارا و عفو از دیدگاه قرآن و حدیث از جواد ایروانی، سیره نبوی منطق عملی اصل رفق و مدارا نوشته مصطفی دلشاد، کتاب الرفق فی المنظور الاسلامی از مرکز الرساله از بهترین و مرتبط‌ترین آثار در این زمینه است.

۳. ن. کة فرهنگ ابجدی، ص ۸۰۰

۴. اصول مدیریت، ص ۶.

۵. ن. کة پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، ص ۲۸۶.

## ۲- مدارا

مدارا از ماده «دَری» یا «دَراً» است. «دَری» به معنای آگاهی و شناختی است که از راه پنهان و غیرمعمول به دست می‌آید؛<sup>۶</sup> از این رو، درباره صید آهو از راه حیله و مقدمات غیر معمول گفته می‌شود: «دَرِیْتُ الطَّبِیَّ».<sup>۷</sup> «دَراً» نیز در اصل به معنای «دفع کردن» است.<sup>۸</sup> خوش خلقی و نیکو رفتاری با مردم از معانی استعمالی آن در محاورات عرب می‌باشد.<sup>۹</sup> «ملاطفه و برخورد نرم»<sup>۱۰</sup> اگر از ماده «دَری» باشد با معنای اصلی آن در «دَرِیْتُ الطَّبِیَّ» تناسب دارد. گویی آدمی با تحمل طرف مخالف و برخورد ملایم با او، وی را در کمند محبت خویش گرفتار می‌سازد؛ حال اگر مشتق از «دَراً» باشد به این مناسبت است که آدمی با برخورد ملایم خویش، بدی طرف مقابل را دفع می‌کند.<sup>۱۱</sup>

هم‌خانواده «درء» در سه آیه از قرآن مجید به کار رفته است.<sup>۱۲</sup> راغب اصفهانی در هر سه آیه ماده «درء» را به معنای دفع کردن دانسته و نیکی کردن را موجب دفع بدی‌های احتمالی دیگران شمرده است.<sup>۱۳</sup> در موارد متعددی از احادیث نیز لفظ و ریشه و مفاهیم مدارا با الفاظ مختلف به کار رفته است.<sup>۱۴</sup>

در زبان عربی برخی از واژه‌ها، معنایی مشابه مدارا دارند. برای نمونه، رفق در لغت به معنای «نرمی و لطافت»، در مقابل «شدت و خشونت» است.<sup>۱۵</sup> «لین» هم به معنای نرمی و ملایمت و ضد خشونت است. می‌گویند: فلانی اخلاقش ملایم و نرم است و دیگری خشن و ناملایم.<sup>۱۶</sup> به وسیله این این دو واژه می‌توان به بسیاری از آیات و روایات مرتبط با موضوع دست یافت.

شناخت دقیق هر واژه نیازمند شناسایی متضادهای آن است. برخی از متضادهای مدارا عبارتند از: خرق، خشن، عنف، غلط و فظط. «خُرق» به معنای بدخویی و درشتی از روی جهالت و حماقت و نقیض رفق می‌باشد.<sup>۱۷</sup> نتیجه معنایی «خشن»، برخلاف نرمی و برخورد ملایم است و در مورد گفتار

۶. ن. کذ المفردات فی غریب القرآن، ص ۱۶۸.

۷. ن. کذ لسان العرب، ج ۱۴، ص ۲۵۵.

۸. ن. کذ معجم مقاییس اللغة، ج ۲، ص ۲۷۱.

۹. ن. کذ صحاح اللغة، ج ۶، ص ۲۳۳.

۱۰. ن. کذ مجمع البحرین، ج ۱، ص ۱۳۷.

۱۱. ن. کذ لسان العرب، ج ۱۴، ص ۲۵۵؛ جواد ایروانی، «خاستگاه مدارا و عفو از دیدگاه قرآن و حدیث».

۱۲. سوره قصص، آیه ۵۴؛ سوره رعد، آیه ۲۲؛ سوره نور، آیه ۸.

۱۳. ن. کذ مفردات ألفاظ القرآن، ص ۳۱۳.

۱۴. در ادامه مقاله به این موارد اشاره می‌شود.

۱۵. ن. کذ العین، ج ۵، ص ۱۴۹؛ معجم مقاییس اللغة، ج ۲، ص ۴۱۸.

۱۶. ن. کذ مفردات ألفاظ القرآن، ج ۱، ص ۷۵۲.

۱۷. ن. کذ لسان العرب، ج ۱۰، ص ۷۴؛ الکافی، ج ۲، ص ۱۱۹، ح ۴.

و رفتار به کار می‌رود.<sup>۱۸</sup> «عنف» به معنای رفتار خشن و ملامت کردن است.<sup>۱۹</sup> «غلظ» به معنای سختی و محکمی در اخلاق، کارها، حرف زدن و زندگی است.<sup>۲۰</sup> «فظظ» هم یعنی خشونت در کلام که با مدارای در کلام مخالف است.<sup>۲۱</sup> در این مقاله برخی از آیات و روایاتی که در بردارنده متضادهای مدارا باشد در پاورقی مباحث مربوط می‌آید.

## ب) واکاوی ضرورت‌های مدارا در مدیریت‌های کوچک و بزرگ

هر مجموعه هدفداری نیازمند مدیریت است.<sup>۲۲</sup> خانواده، مسجد، محله، شهر، کشور و جهان باید مدیریت شوند تا به هدف برسند. مدیریت در همه این عرصه‌ها از اصول ثابت و مشترکی تبعیت می‌کند و ویژگی‌های خاص خود را نیز دارد. یکی از اصول مشترک مدیریت، سعه صدر<sup>۲۳</sup> و مداراست.

روابط اجتماعی همواره در حال دگرگونی است. هر پدیده اجتماعی، اثری ویژه دارد و هر روش ارتباطی، تأثیری خاص؛ اما می‌توان مدارا را به‌عنوان روشی عمومی معرفی کرد که در هر موقعیتی، ایجاد روابط متعادل و ثمربخش را آسان‌تر می‌کند. در این بخش «مدارا» از دیدگاه دانش مدیریت، آیات، روایات و سیره پیامبر ﷺ و امام علی علیه السلام بررسی می‌شود.

### ۱- دانش مدیریت و قاعده مدارا

مدیریت به‌عنوان رشته‌ای علمی، تاریخ نسبتاً کوتاهی دارد. تقریباً از اوایل قرن بیستم، مدیریت به‌عنوان یک رشته دانشگاهی در آمد. بسیاری از مفاهیمی که امروزه در مدیریت رایج است حاصل کوشش‌های اخیر است. از آنجا که زندگی اجتماعی در هر عرصه‌ای نیاز به مدیریت دارد، علم مدیریت شاخه‌های مختلفی پیدا می‌کند مثل: مدیریت سازمانی، مدیریت سیاسی، مدیریت اقتصادی، مدیریت فرهنگی، مدیریت آموزشی، مدیریت خانواده، مدیریت صنعتی و... به جهت نیل هر مدیری به اهداف سازمانی، باید قواعدی در سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل امور رعایت شود؛ از جمله آن قواعد مداراست. مدارا در مدیریت از جهات مختلفی می‌تواند مفید و موثر باشد؛ در ادامه، چند مورد آن بیان می‌شود:

۱۸. ن. کذ لسان العرب، ج ۱۳، ص ۱۴۰؛ تاج العروس من جواهر القاموس، ج ۱۸، ص ۱۷۷.

۱۹. ن. کذ لسان العرب، ج ۹، ص ۲۵۷؛ الکافی، ج ۲، ص ۱۱۹، ح ۵.

۲۰. ن. کذ لسان العرب، ج ۷، ص ۴۴۹.

۲۱. ن. کذ همان، ج ۷، ص ۴۵۲.

۲۲. ن. کذ مدیریت در اسلام، ص ۴؛ نهج البلاغه، خطبه ۴۰.

۲۳. «أَلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ». (نهج البلاغه، ص ۵۰۱)

## ۱-۱. تناسب بین برنامه‌ها و توانایی‌ها، مصداق مدارا

یکی از ارکان برنامه‌ریزی جامع در مدیریت، تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان است. یکی از امکانات سازمان، نیروی انسانی است؛ مدیر در فرایند برنامه‌ریزی حتما باید توانایی نیروهای خود را بسنجد و به میزان توان و طاقت افراد، برنامه‌ریزی کند. پیامبر اکرم نیز در این زمینه فرمودند: «بر شما باد کارهایی که می‌توانید انجام دهید.»<sup>۲۴</sup> کارشناسان علم مدیریت، مدیرانی که اصل تناسب بین برنامه‌ها و توانایی‌ها را رعایت نمی‌کنند سرزنش می‌کنند.<sup>۲۵</sup> رعایت تناسب بین توان نیروها و برنامه ابلاغی به آنان یکی از مصادیق مداراست.

## ۲-۱. مدارا، ابزار رهبری نیروها

یکی از جنبه‌های مهم مدیریت، رهبری است. توانایی رهبری کردن، کلیدی برای مدیریت کارآمد است. اضافه شدن توانایی رهبری به توان برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل می‌تواند کارآمدی مدیریت را بیشتر کند. فلسفه رهبری، پیروی نیروهاست. تمایل افراد به پیروی از انسانی که جایگاه حقیقی بالاتری دارد، امکان رهبری را برای وی فراهم می‌کند. انسان‌ها دوست دارند از کسی پیروی کنند که در عین رشد دادنشان، با آنها مدارا کند، خطایشان را ببخشد و بر آنها سخت نگیرد. از دیدگاه برخی نویسندگان، رهبری، توانایی مدیر در ترغیب زیردستان به انجام کار به صورت داوطلبانه و با اطمینان و اشتیاق است.<sup>۲۶</sup> و مدیر، وقتی این توانایی را پیدا می‌کند که اهل تحمل و صبر باشد و زیردستان، مدارای او را ببینند.

## ۳-۱. مدارا عامل افزایش کارآمدی

مدیران موفق آگاهند که افزایش بهره‌وری سازمان و مدیریت، مرهون عامل مهمی به نام کارآمدی افراد است.<sup>۲۷</sup> مطالعات علم مدیریت حاکی از آن است که عملکرد، تابعی از انگیزش<sup>۲۸</sup> و توان است.<sup>۲۹</sup> لذا برای افزایش کارآمدی افراد یک مجموعه هدفدار، باید انگیزه‌های آنها را ساماندهی کرد. به همین دلیل مدیر باید پیوسته مراقب انگیزش و روحیه کارکنان<sup>۳۰</sup> و افراد باشد.<sup>۳۱</sup> وقتی انگیزه‌های نیروهای یک مجموعه، سامان می‌یابد که مدیر با آنها مدارا کند و نسبت به آنها بداخلاقی نکند.

۲۴. «علیکم من الأعمال بما تطیقون». (أمالی المرتضی، ج ۱، ص ۵۵)

۲۵. ن. کد مدیریت استراتژیک، ص ۵۹.

۲۶. ن. کد مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۳۷۵؛ اصول مدیریت، ص ۲۰۰.

۲۷. مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۱۳.

۲۸. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند؛ آنها موجب آغاز و انجام فعالیت می‌شوند. (مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۹۲)؛ کارشناسان علم مدیریت در تعریف انگیزش می‌گویند: «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان، به‌گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای بعضی نیازهای فردی سوق داده شود.» (مدیریت در اسلام، ص ۱۴۰)

۲۹. مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۱۷.

۳۰. ن. کد مدیریت استراتژیک، ص ۳۷.

۳۱. ن. کد مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۱۳.

## ۱-۴. آرامش، یکی از نتایج مدارا

یکی از نیازهای ضروری انسان، آرامش است.<sup>۳۲</sup> اگر مدیر با کارکنان خود با خشونت رفتار کند آرامش مجموعه مختل می‌شود و کارکنان، علاقه به کارشان را از دست می‌دهند.<sup>۳۳</sup> گاهی با رفتار نرم می‌توان آرامش ایجاد کرد. مدیر می‌تواند با مدارا کردن، آرامش و امنیت شغلی را به نیروهایش هدیه دهد و از بروز برخی مشکلات جلوگیری کرده و از تمرکز نیروهایش که حاصل آرامش است بهره‌بردار. به‌عنوان مثال، گفته شده که وقتی کارکنان یک سازمان دست به اعتصاب بزنند بهترین درمان، مدارا و رفتار ملایم است.<sup>۳۴</sup>

## ۱-۵. صمیمیت، محصول مدارا

یکی از مقدمات برنامه‌ریزی، به‌وجود آوردن جو مناسب است.<sup>۳۵</sup> از بُعدی دیگر پیوند صمیمی<sup>۳۶</sup> مدیران و کارکنان، موجب همراهی و همیاری آنان، آسان‌تر شدن کار، لذت‌بخش شدن محیط فعالیت<sup>۳۷</sup> و سرعت در رفع برخی اشکالات خواهد شد. نیرویی که به مدیرش نزدیک باشد برای وی ایجاد مشکل نمی‌کند بلکه خود را در مشکلات وی شریک دانسته و برای رفع آن تلاش می‌نماید. مدیران با نرمی می‌توانند سخن خود را در دل نیروها نفوذ دهند. حتی فهم کلمات یکدیگر با نرمش، بهتر اتفاق می‌افتد. کسانی که نسبت به هم، مانند ماشین هستند، جز به شیوه ماشینی، سخن هم را نمی‌فهمند. برای آنها فقط نامه و دستورالعمل کتبی اهمیت دارد. اما برای کسانی که یکدیگر را دوست دارند کشف خواسته‌های مکتوب و غیر مکتوب طرف مقابل و عمل بر اساس حداکثر خواسته‌های وی مهم است. با این روش، مدیران می‌توانند نیروها را با خود همراه کرده و از مجموعه مدیریتی خویش یک واحد هماهنگ بسازند. مدیر می‌تواند با صمیمیت حاصل از مدارا، انگیزه کارکنان سازمان را بالا ببرد و بدین‌وسیله ضریب بهره‌وری را افزایش دهد. به همین دلیل است که در علم مدیریت آمده است: یکی از دام‌های ده‌گانه اصلی در مدیریت موفق، قصور در ایجاد جو موافق و حامی برنامه‌ریزی است.<sup>۳۸</sup> بیان شد که یکی از راه‌های مهم جهت ایجاد فضای صمیمی مدارا با اطرافیان می‌باشد.

مدیر برای موفقیت، غیر از قدرت حقوقی و جایگاه سازمانی، نیازمند توان شخصی و جایگاه قلبی است. با میل و انگیزه کار کردن نیروها، نیازمند اعتماد به شخصیت حقیقی مدیر است. ویژگی‌ها و

۳۲. ن. کد دائرة المعارف فقه مقارن، نیازهای روحی و معنوی، ص ۶۸؛ اصول اخلاق اجتماعی، ص ۶۸.

۳۳. «کارکنان باید به‌کار و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن علاقه داشته باشند» (مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۱۷)

۳۴. مبانی مدیریت صنعتی، ص ۲۱۶.

۳۵. ن. کد اصول مدیریت، ص ۹۷.

۳۶. ن. کد نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳۷. یک از تعهدات مدیر نسبت به سازمان متبوعش ساختن فضای سازمان است. (ن. کد مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۲۹)

۳۸. ن. کد اصول مدیریت، ص ۹۹.

رفتار مدیر، شخصیت حقیقی او را می‌سازد و نرمش یا خشونت، بخشی از این شخصیت است.<sup>۳۹</sup> از طرف دیگر، یکی از اقسام انگیزه، انگیزه دلبستگی است که باعث افزایش کارآمدی نیروها می‌شود. رفتار نرم و ملایم باعث دلبستگی افراد می‌شود.<sup>۴۰</sup>

بر اساس قواعد علم مدیریت، مدیر می‌تواند با مدارا، نیروهای تحت امر خود را رشد داده و بازدهی مجموعه را بالا ببرد و آرامش و صمیمیت را به ارمغان بیاورد.

## ۲- مدیریت اسلامی و مدارا

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، اگر نظام ارزشی اسلام، بر مدیریت حاکم شود، مدیریت، اسلامی می‌شود. یکی از این ارزش‌ها مداراست. در روایات اسلامی، ارزش داشتن مدارا و ارزش دانستن آن، با تعابیر مختلفی آمده است:

### ۱-۲. مدارا یکی از نعمت‌های الهی

در فرهنگ اسلامی، مدارا اخلاق نیکوست. نیکویی این روش برخورد به‌اندازه‌ای است که یکی از پاداش‌های الهی محسوب می‌شود. امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

هرگاه خدا خیر خانواده‌ای را بخواهد، مدارا در زندگی و خوش‌اخلاقی را به آنها می‌دهد.<sup>۴۱</sup>

در روایات اهل بیت علیهم السلام تعبیر «هرگاه خدا خیر کسی را بخواهد» فراوان تکرار شده است؛<sup>۴۲</sup> در ادامه این تعبیر، در احادیث مختلف، نعمت‌های بزرگی نام برده شده است که به‌عنوان پاداش داده می‌شود. رفق و مدارا هم یکی از پاداش‌های الهی است که به فرد شایسته هدیه می‌شود. به همین علت است که در روایتی دیگر آمده است:

کسی که از رفق و مدارا محروم شد از همه خوبی‌ها محروم است.<sup>۴۳</sup>  
بر اساس این فرمایش، خداوند مدارا را در ردیف نعمتها و پاداش‌ها قرار داده است.

۳۹. ن. کت مدیریت اسلامی، ص ۱۱۰.

۴۰. ن. کت مدیریت رفتار سازمانی، ص ۹۵.

۴۱. الکافی، ج ۵، ص ۸۸، ح ۵.

۴۲. الکافی، ج ۲، ص ۴۴۵، ح ۵؛ ج ۵، ص ۸۸، ح ۵؛ ج ۱، ص ۷۷، ح ۳؛ ج ۲، ص ۲۱۳، ح ۲؛ ج ۲، ص ۱۳۰، ح ۱۰.

۴۳. الکافی، ج ۲، ص ۱۱۹، ح ۷.



## ۲-۲. مدارا عامل زیبایی اخلاق

از دیدگاه اسلام، مدارا موجب زیبایی است.<sup>۴۴</sup> ضمیمه شدن این زیبایی به مدیریت، جلوه‌ای خاص به مدیریت اسلامی می‌بخشد که این جلوه، تضمین‌کننده گرایش انسان‌ها به سمت آن خواهد بود.

رسول خدا ﷺ فرمود:

سازگاری، مانند سر برای خرد است. خدایا آن که مسئولیت کاری از امت مرا بپذیرد و با آنان سازگار باشد، تو هم با او مدارا کن و کسی که بر آنها سخت گیرد تو هم بر او سخت گیر.<sup>۴۵</sup>

این سخن پیامبر، نشانگر لزوم مدارا در برخورد با امت اسلامی و مومنان می‌باشد. سیاست<sup>۴۶</sup> الهی پیامبران در هدایت مردمان، بر مدارا استوار بود.<sup>۴۷</sup> در نگاه ایشان، مدارا اصلی کارا در مدیریت و هدایت است. در پرتو صبر و تحمل و مدارا، مردم تربیت می‌شوند و استعدادهای خود را شکوفا می‌کنند و قدم به قدم در راه رشد خود گام برمی‌دارند.

## ۲-۳. تغافل، مصادیقی از مدارا

یکی از دستورات اسلام به مدیران، سازش با نیروهای تحت امر و تغافل<sup>۴۸</sup> از بعضی اشتباهات است. تغافل یکی از مصادیق مداراست.<sup>۴۹</sup> مدیر مدبر و زیرک، برای رشد منابع انسانی سازمان خود، از روش تغافل استفاده می‌کند.<sup>۵۰</sup> او در بیشتر اوقات، لغزش‌های زبردستان را پررنگ نمی‌کند. هرکسی در هر موقعیتی از این اخلاق اسلامی استفاده نکند زندگی و کار بر او ناگوار شده و با شکست‌های متعددی مواجه می‌شود؛<sup>۵۱</sup> زیرا بدون دلیل خود را با مسائل غیر مهم درگیر کرده و تمام انرژی خود را صرف چالش‌های بی‌مورد کرده و دیگر برای وظایف اساسی خود توان ندارد.

ضرورت مدارا در مدیریت اسلامی و آثار اجتماعی آن با تأکید بر سیره پیامبر ﷺ و امام علی ﷺ

۴۴. الکافی، ج ۲، ص ۱۱۹، ج ۶.

۴۵. بحار الأنوار، ج ۷۲، ص ۳۳۵، ج ۶۲.

۴۶. «سیاست، سامان دادن مردمان است با راهنمایی و هدایت آنان به سوی راه نجات در دنیا و آخرت» (اقترب الموارد، ج ۱، ص ۵۵۷)

۴۷. تحف العقول، ص ۴۸.

۴۸. ن. کت کتاب من لا یحضره الفقیه، ج ۴، ص ۳۸۷.

۴۹. غرر الحکم، حدیث شماره ۱۰۵۰۲، ۱۰۵۰۳.

۵۰. غرر الحکم، ۳۳۷۸.

۵۱. «عنه ﷺ: «مَنْ لَمْ يَتَغَافَلْ وَلَا يَغُضَّ عَنْ كَثِيرٍ مِنَ الْأُمُورِ تَنَغَّصَتْ عَيْشَتَهُ»؛ هر کس که نسبت به بسیاری چیزها بی‌توجهی و

چشم‌پوشی نکند، زندگیش ناگوار شود.» (غرر الحکم، حدیث شماره ۹۱۴۹)

## ۲-۴. مدارا علامت ایمان

فرهنگ اجتماعی اسلام، سازگاری را یکی از ارکان اخلاق اجتماعی می‌داند. بی‌اعتنایی به این محور روابط انسانی، سبب پدید آمدن اختلالات اجتماعی می‌شود. حتی بین رفق و ایمان، پیوند وجود دارد و هرچه آدمی در مراتب ایمان بالاتر رود، مدارایش افزون می‌شود. اسلام، کسی را که در مسیر حق، اهل مدارا باشد، اهل ایمان می‌داند. امام باقر علیه السلام فرمود:

هر که از سازگاری برخوردار شد، از ایمان برخوردار شد.<sup>۵۲</sup>  
رابطه تنگاتنگی بین مدارا و ایمان وجود دارد. در بسیاری از موارد، جز انسان مؤمن نمی‌تواند صبر و تحمل داشته باشد. مدارا با مردم نیاز به انگیزه‌هایی دارد که فقط در پرتو اعتقاد به خدا و قیامت این انگیزه‌ها حاصل می‌شود.

از طرفی ایمان در انسان سخت‌دل و خشن راه نمی‌یابد. سازگاری حِفْظِ ایمان است<sup>۵۳</sup> و موجب حفظ آن از مفاسد می‌شود.<sup>۵۴</sup> بر این اساس برای حفاظت از جامعه ایمانی، مدارای با افراد، ضروری است.

## ۲-۵. مدیر، مانند پدری مهربان

اسلام بر اساس انسان‌شناسی الهی، نگاهی همه‌جانبه به موضوع مدیریت داشته و در بسیاری از دستورات، به تبیین ریشه‌ها و حکمت‌های حکم پرداخته است. چنین روشی موجب روشنگری انسان و ارجاع او به فطرت و داشته‌های عقلی گشته و وی می‌تواند با اختیار، راه درست را برگزیند یا از راهی دیگر برود. پیشوایان شیعه در تحلیل چرایی مدارا، نگاهی نو و الگویی انسانی ارائه کرده‌اند. در رساله حقوق امام سجاد علیه السلام آمده:

حق رعیت تو در حوزه تسلط این است که بدانی ایشان از آن جهت رعیت تو شده‌اند که ضعیف بوده‌اند و تو قوی بوده‌ای. از این رو واجب است درباره ایشان عدل پیشه کنی و نسبت به آنان همچون پدری مهربان باشی که جهلشان را بیاموزی و در کیفرشان شتاب نکنی.<sup>۵۵</sup>

چنین نگاهی، دلسوزی مدیر را افزایش داده و آینده‌نگری او را برای رشد زیردستانش تضمین می‌کند.

۵۲. الکافی، ج ۲، ص ۱۱۸، ح ۲.

۵۳. ن. کد همان، ج ۲، ص ۱۱۸، ح ۱.

۵۴. ن. کد شرح الکافی (ملا صالح مازندرانی)، ج ۸، ص ۳۲۵.

۵۵. کتاب من لا یحضره الفقیه، ج ۳، ص ۵۶۱.

در این روایت امام سجاد علیه السلام توصیه به رفتار پدرانۀ با زیردستان می‌کنند، سفارش می‌کنند که رفتار از روی جهالت مردم بخشیده شود و اینکه در مجازات آنها شتاب نشود؛ هنگامی که این نوع رفتار محبت‌آمیز از طرف مدیر جامعه اسلامی دیده شود، اعتماد به او گسترش می‌یابد و مسیر پیشرفت امور مردم هموار می‌شود.

## ۲-۶. به‌کارگیری متناسب روش نرمش و سخت‌گیری

نرمش داشتن به‌معنای سخت‌گیری نکردن در هیچ امری نیست؛ بلکه آمیختگی نرمش و سختی و البته اولویت نرمش، دستور اسلام است. همان‌گونه که امام علی علیه السلام در نامه به مالک اشتر فرمودند:

سخت‌گیری را با لختی نرمی بیامیز و تا آنجا که جا دارد، سازگاری کن، و هنگامی که جز سخت‌گیری به کارت نیاید، بدان روی آر.<sup>۵۶</sup>

مدیر موفق کسی است که مرز این دو نوع رفتار را بشناسد و به‌موقع و درست عمل کند.

مدیریتی که بر اساس اسلام پایه‌گذاری می‌شود، در بسیاری از موارد رنگ‌وبوی مدارا دارد؛ از نگاه اسلام، مدارا جایزه ویژه خداوند به مدیران شایسته است. طبق روایات، مدارا راس عقل، سبب زیبایی رفتار مدیران، علامت ایمان و جلوه‌ای از رفتار پدرانۀ با امت اسلامی می‌باشد.

## ۳- مدارا در سیره پیامبر ﷺ و امیرالمؤمنین علیه السلام

سیره معصومان علیهم السلام همچون سخن آنان حجت است. معصومان علیهم السلام، الگوی رفتاراند و آنچه انجام داده‌اند بهترین نوع رفتار است. از این رو، بررسی این الگو در موضوع مدارا ضروری است.

تأکید بر سیره پیامبر صلی الله علیه و آله در این نوشتار، مبتنی بر سیره پذیرفته شده نزد تمام مسلمانان است. در مورد سیره امیرالمؤمنین علیه السلام نیز چون ایشان صحابی و خلیفه پیامبر بوده‌اند، اهل سنت فی‌الجمله سیره ایشان را می‌پذیرند.

۵۶. نهج البلاغه، نامه ۴۶.

### ۱-۳. پیامبری مهربان و اهل مدارا:

از ویژگی‌های ممتاز پیامبر ﷺ مدارا بود.<sup>۵۷</sup> قرآن کریم ایشان را به این صفت ستوده و می‌فرماید:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ  
رَّحِيمٌ.<sup>۵۸</sup>

به یقین رسولی از خود شما به سویتان آمد که رنج‌های شما بر او سخت است و اصرار به هدایت شما دارد و نسبت به مؤمنان رؤوف و مهربان است.<sup>۵۹</sup>

بیان چنین مقامی برای پیامبر ﷺ آن هم از جانب خدا، نشان‌دهنده اهمیت موضوع و میزان تلاش رسول الله در این مسیر است. خداوند به پیامبر دستور به مدارای با مردم را می‌دهد.<sup>۶۰</sup> خود حضرت ﷺ بر این امر تصریح کرده<sup>۶۱</sup> و می‌فرماید:

من همان‌گونه که به پیامبری مأمورم، به مدارای با مردم نیز فرمان دارم.<sup>۶۲</sup>

این سخن نشان می‌دهد که سازگاری یکی از بازوهای رسالت است و بر همین اساس ایشان مبلغان دین را به رفق و دوری از سخت‌دلی، ترش‌رویی، تکبر و حسادت توصیه کرده‌اند.<sup>۶۳</sup> بر اساس این دستور حضرت پیام‌رسان دین، باید آراسته به مدارا و خوش‌اخلاقی باشد تا بتواند دل‌های مخاطبان خود را به آیین اسلام مجذوب کند.

### ۲-۳. مدارا، قرین مصلحت مردم

هدف رسول خدا ﷺ از رفق با مردم رعایت مصلحت آنان بود همان‌گونه که خداوند می‌فرماید:

۵۷. «وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ» (سوره انبیاء، آیه ۱۰۷)؛ «مُحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَ الَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» (سوره فتح، آیه ۲۹)؛ «کان دائم البشر، سهل الخلق، لين الجانب، ليس بفظاً ولا غليظاً؛ پیوسته، خوشرو و ملایم و خوش‌برخورد بود. سختگیر و خشن نبود. (أنساب الأشراف، ج ۱، ص ۳۸۹)»  
۵۸. سوره توبه، آیه ۱۲۸.

۵۹. ترجمه آیات از آیت‌الله مکارم شیرازی است.

۶۰. سوره توبه، آیه ۶؛ شعراء، آیه ۲۱۴؛ حجر، آیه ۸۸؛ شعراء، آیه ۲۱۵؛ اعراف، آیه ۱۹۹.

۶۱. «یا مُحَمَّدُ رَبُّكَ يَقْرُتُكَ السَّلَامُ وَ يَقُولُ لَكَ دَارِ خَلْقِي». (الکافی، ج ۲، ص ۱۱۷)

۶۲. تحف العقول، ج ۸، ۴۸.

۶۳. «قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنِّي ابْتِغَيْتُ إِلَى قَوْمِي لَعَلَّ اللَّهَ تَبَارَكَ وَ تَعَالَى يَمُنُّ عَلَيْهِمْ كَمَا مَنْ عَلَى بَكَ فَبِتَعَنِّي فَقَالَ عَلَيْكَ بِالرَّفْقِ وَ الْقَوْلِ السَّيِّدِ وَ لَا تَكْ فَظاً غَلِيظاً وَ لَا مُسْتَكْبِراً وَ لَا حَسُوداً». (کنز الفوائد، ج ۱، ص ۲۱۰)

قُلْ أَذُنٌ خَيْرٌ لَّكُمْ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَ يُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ. ٦٤

بگو خوش‌باور بودن او به نفع شماست! (ولی بدانید) او به خدا ایمان دارد و (تنها) مؤمنان را تصدیق می‌کند.

پیامبر، سخن همه را می‌شنیدند و هدفشان از ایجاد امکان سخن گفتن برای اصحاب، نزدیک‌شدن آنان به پیامبر و نفوذ کلام الهی ایشان در قلوب آنها بود و این چیزی جز نفع مردم نیست.

### ۳-۳. مدارا در شرایط سخت

شاید مدارا در شرایط عادی، آسان باشد اما سازگاری با دیگران در شرایط سخت، مشکل‌تر است. رسول خدا ﷺ در سخت‌ترین اوضاع، از گذشت دور نشدند. در غزوه احد پس از آن همه مصیبت، کفار را نفرین نکردند بلکه درباره آنها دعا کردند:

اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِقَوْمِي فَإِنَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ. ٦٥  
خدایا قوم مرا ببخش که آنان نمی‌فهمند.

در فتح مکه، هنگام ورود لشکر مسلمانان به این شهر، سعد بن معاذ از افسران سپاه پیامبر شعری خطاب به مشرکان خواند:

امروز روز نبرد است امروز جان و مال شما حلال شمرده می‌شود؛

قلب پیامبر ﷺ از شنیدن این سخنان، ناراحت شد و جهت تأدیب آن افسر، او را برکنار نمود.<sup>٦٦</sup> این مهربانی برای مردم مکه، که سال‌ها با آن حضرت خصومت ورزیده بودند، عجیب بود و آنان را به عفو پیامبر، امیدوار ساخت و دل‌ها را به پذیرش اسلام، متمایل ساخت.

٦٤. سوره توبه، آیه ٦١.

٦٥. مناقب آل ابی طالب ﷺ، ج ١، ص ١٩٢؛ الصحيح من سيرة النبي الأعظم، ج ٧، ص ١٣٢.

٦٦. «أن سعدا حين وجه دخلا قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرة فسمعها رجل. قال ابن هشام يقال إنه عمر بن الخطاب، فقال يا رسول الله أسمع ما يقول سعد بن عبادة؟ ما تأمن أن يكون له في قریش صولة فقال رسول الله لعلی «أدرکه فخذ الراية منه فكن أنت تدخل بها». قلت: و ذکر غیر محمد بن إسحاق أن رسول الله لما شكى إليه أبو سفیان قول سعد بن عبادة حين مر به، وقال أبأ سفیان اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرة - یعنی الكعبة - فقال النبي «بل هذا يوم تعظم فيه الكعبة» و أمر بالراية - راية الأنصار - أن تؤخذ من سعد بن عبادة كالتأديب له». (البدایة والنهایة، ج ٤، ص ٣٩٥)

ایشان در همین فتح مکه به مشرکان فرمود:

به نظر شما من با شما چه رفتاری کنم؟

آنها در پاسخ گفتند:

از تو توقع رفتار نیک داریم.

پیامبر ﷺ به آنها فرمود:

به شما همان را می‌گویم که برادرم یوسف به برادرانش گفت: «امروز ملامت و توبیخی بر شما نیست». <sup>۶۷</sup> بروید، شما آزاد شده‌گانیید؛

پیامبر ﷺ با این جمله از تقصیرات همه آنان گذشته و اسباب هدایت آنها را فراهم کردند. ایشان تازه مسلمانان مکه را به خاطر جرایم گذشته، سرزنش نکردند. همین نرم‌خویی پیامبرانه که بر مبنای شناختی درست از انسان و جامعه بود، زمینه تحول انسان‌ها را فراهم ساخت و با جمله «اسلام گناهان گذشته را می‌پوشاند». <sup>۶۸</sup> بر گذشته آنان پرده رحمت کشید. این همان میمندی است که به فرمایش پیامبر در رفق و مدارا بوده و چیزی جایگزین آن نیست. <sup>۶۹</sup>

مدارا میمنت و برکت دارد چون باعث هدایت و رشد و آرامش جامعه می‌شود.

از دیگر نمونه‌های مدارای پیامبر عفو «صفوان بن امیه» می‌باشد. صفوان از سران مشرکان مکه و آتش‌افروز بعضی از جنگ‌های علیه پیامبر ﷺ بود. پیامبر، خون او را حلال شمرده بود. پسرعموی صفوان از پیامبر ﷺ درخواست بخشش کرد و پیامبر ﷺ صفوان را عفو نمود. وقتی صفوان، چشمش به پیامبر ﷺ افتاد عرض کرد: به من دو ماه مهلت دهید تا درباره اسلام تحقیق کنم، پیامبر فرمود: به تو مهلت می‌دهم که درباره اسلام تحقیق کنی؛ بعد از مدتی صفوان مسلمان شد. <sup>۷۰</sup> پیامبر اسلام که مدیر جامعه اسلامی است با عفو و گذشت خود راه را برای هدایت افراد مختلف باز

۶۷. سوره یوسف، آیه ۹۲.

۶۸. البرهان فی تفسیر القرآن، ج ۳، ص ۵۹۴؛ الإصابة فی تمییز الصحابة، ج ۶، ص ۴۱۳.

۶۹. ن. کنه الکافی، ج ۲، ص ۱۱۹، ح ۵.

۷۰. السیرة النبویة، ج ۲، ص ۴۱۷.

می‌کرد. ایشان افراد متعددی را که وضعیتی شبیه به صفوان داشتند، بخشید.<sup>۷۱</sup> این رفتار پیامبر، درس می‌دهد که مدیر جامعه اسلامی می‌تواند گاهی طبق صلاحدید، افراد بدسابقه را مورد عفو قرار دهد تا بدین‌وسیله زمینه تحول عمیق آنها فراهم شود.

### ۳-۴. رفتار نرم امیرمؤمنان

امیرالمؤمنین علیه السلام نیز پس از تصدی خلافت تا زمانی که مخالفان، دست به فتنه نزدند با آنان برخورد خشن نکردند.<sup>۷۲</sup> ایشان در نامه‌ای به عبدالله بن عباس فرماندار بصره نوشتند:

مردم آن سامان را با نیکوئی کردن به ایشان، خرم و شاد گردان، و گره ترس را از دل‌هاشان بگشای، خبر بدخویی و درشتی تو با قبیله بنی‌تمیم به من رسید!<sup>۷۳</sup>

دقت امام در این دستور قابل توجه است. ایشان مدارا را زمینه احساس امنیت دانسته‌اند. عدم امنیت یا احساس آن، مانع از برنامه‌ریزی برای آینده شده و رشد جامعه را به خطر می‌اندازد و این روش هوشمندانه‌ای برای حرکت دادن جامعه به سمت پیشرفت است.

قبل از شروع جنگ صفین، حضرت از وقوع درگیری کراهت داشت و مدتی طولانی صبر کرد تا شاید توافقی حاصل شود؛ این صبر حضرت باعث اعتراضاتی در لشکر ایشان شد حضرت در جواب فرمودند: «به خدا سوگند جنگ را به تأخیر نینداختم مگر بدین امید که شاید گروهی از آنها به من ملحق شوند و به‌وسیله من هدایت گردند».<sup>۷۴</sup> حضرت با تحمل مخالفان، زمینه هدایت و رشد بسیاری از آنان و نیز زمینه کاهش فساد را فراهم ساختند.<sup>۷۵</sup> از مجموعه رفتار حضرت با ناکتین، مارقین و قاسطین روشن می‌شود که مدارا با مخالفان تا قبل از توطئه عملی آنان و با هدف هدایتشان مورد نظر شارع است.

از دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام در حکومت اصل بر مداراست و باید از اعمال قهر دوری گزید. باید انسان‌ها را جذب کرد و به طریق هدایت ارشاد نمود و درنهایت اگر این روش کارساز نشد به خشونت

۷۱. عکرمة بن ابی جهل، هبار بن اسود، وحشی قاتل حضرت حمزه، عبد الله بن زبیری سهمی.

۷۲. ن. کذ الجمل، ص ۲۶۷؛ نهج البلاغة، خطبه ۲۲.

۷۳. ترجمه و شرح نهج البلاغة (فیض الإسلام)، ج ۵، ص ۸۶۷.

۷۴. «فَوَاللَّهِ مَا دَفَعْتُ الْحَرْبَ يَوْمًا إِلَّا وَ أَنَا أَلْمَعُ أَنْ تَلْحَقَ بِي طَائِفَةٌ فَتَهْتَدِي بِي» (نهج البلاغة، خطبه ۵۵)

۷۵. ن. کذ نهج البلاغة، خطبه ۳، خطبه ۷۴ و خطبه ۲۶؛ نبرد جمل، ص ۱۸۸.

متوسل شد. طلحه و زبیر اولین کسانی بودند که پیمان شکستند. حضرت بسیار سعی داشتند بدون جنگ، آنان را به توبه وادارند ولی موفق نشدند. حضرت در این مورد فرمود:

خدایا! طلحه و زبیر از من بریند و بر من ظلم کردند و بیعتم را شکستند و مردم را بر من شوراندند ... من پیش از جنگ از آنها خواستم که بازگردند و انتظار بازگشتشان را می کشیدم ولی آنان به نعمت پشت پا زدند و دست رد بر سینه عافیت گذاردند.

حضرت این مدارای خود با طلحه و زبیر را در این خطبه به مردم خبر می‌دهند تا برای همه مدیران مسلمان تا قیامت الگو باشد.

امام در سه جنگی که برایش پیش آمد، یارانش را از شروع به جنگ نهی می‌فرمودند، در جنگ‌ها بعد از اصرار دشمن بر وقوع جنگ، یکی از یارانش را با قرآن به میدان می‌فرستاد تا آنها را به حکمیت قرآن فراخواند و از جنگ باز دارد ولی دشمنانش با کشتن دعوت کننده، هیچ راه مصالحه‌ای باقی نمی‌گذارند.<sup>۷۶</sup>

سیره رفتاری پیامبر اعظم و امیرالمؤمنین مملو از رفتارهای محبت آمیز آنان با مردم زمان خود بوده است. این دو بزرگوار به‌عنوان مدیر ارشد جامعه اسلامی با استفاده از روش مترقی مدارا، آرامش را در زندگی مردم حفظ و نزاع‌های بی‌مورد را رفع می‌کردند.

## ج) آثار اجتماعی مدارا در مدیریت

تاکنون ضرورت مدارا در مدیریت، بررسی شد. اکنون شناسایی آثار محسوس مدارا به بحث گذاشته می‌شود. هرچه آثار یک امر روشن‌تر شود، انگیزه عمل به آن افزایش می‌یابد. آثاری که در این بخش بررسی می‌شود، اموری است که عموم مردم و مدیران به دنبال آن هستند و فطرت انسانی طالب این بهره‌هاست. خداوند حکیم همه این فایده‌ها را در مدارا قرار داده است.

### ۱- دستیابی به جایگاه اجتماعی

انسان، موجودی اجتماعی است و داشتن جایگاه میان مردم، برای او مهم است. محبوبیت، یکی از خواسته‌های فطری انسان است. محبوبیت طلبی به صورت‌های مختلفی بروز می‌کند. کودکی که شیرین کاری می‌کند تا توجه دیگران را به سمت خویش جلب کند، در حال تمرین مراحل آغازین

۷۶. شرح الأخبار فی فضائل الأئمة الأطهار علیهم السلام، ج ۱، ص ۳۸۶-۳۸۷-۳۹۴؛ الجمل والنصرة لسید العتره فی حرب البصرة، ص ۳۳۶؛ وقعة صفین، ص ۲۴۴.



محبوبیت طلبی است. انسان برای به دست آوردن جایگاه اجتماعی، ممکن است هر کار حرام یا حلالی را انجام دهد. اما صاحب اسلام که همان خالق انسان است و از روحيات او آگاه، به این نیاز فطری توجه کرده و راه پاسخ به آن و نیز راه کنترل آن را نشان داده است؛ مخصوصاً اینکه از نظر اسلام، جایگاه اجتماعی مؤمن، بسیار مهم است.

یکی از زمینه‌های رسیدن به محبوبیت اجتماعی، رفتار نرم با دیگران است. همه انسان‌ها از کسی که با آنها سازگار باشد خوششان می‌آید و او را محترم می‌شمارند. وقتی مردم خود را از زبان و عمل کسی در امان ببینند و وی را پوشاننده خطاهایشان بدانند، با او رابطه محبت‌آمیز داشته و وی را گرمی می‌دارند. اما کسی که رفتار خشن دارد شاید بتواند ابهتی ظاهری کسب کند اما درحقیقت مردم از او می‌ترسند و در دل، وی را خوش ندارند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

اگر می‌خواهی گرمی باشی، نرم باش و اگر می‌خواهی خوار شوی، خشن باش.<sup>۷۷</sup>

اداره امور با رفتار خشن، شاید باعث سامان یافتن ظاهری امور شود اما خبر از ذلت درونی مدیر می‌دهد و علامتی از ناتوانی او در انجام رفتار صحیح می‌باشد.

## ۲- تقویت پیوندهای اجتماعی

ریشه بسیاری از کشمکش‌ها و درگیری‌ها، تحمل نکردن سلیقه دیگران، سرزنش آنان به دلیل خطاهایشان و افشای ضعف‌های طرف مقابل است. همین عوامل، دل‌ها و عمل‌کردها را از یکدیگر جدا می‌کند. یکی از آثار مدارا، پیشگیری از وقوع کدورت و ایجاد نگاه محبت‌آمیز افراد به یکدیگر است. آنکه خطایی را پوشانده، قلبی را به خود جلب کرده و پیوندی را مستحکم نموده است. معمولاً هرگاه کسی بدی کند، انتظار مقابله به مثل را دارد، اما هنگامی که می‌بیند طرف مقابل، بدی را با نیکی پاسخ داد، وجدانش بیدار شده و طرف مقابل را عامل بیداری خویش می‌شمرد و برای وی شخصیت قائل می‌شود. اینجاست که سردی تنفر، به گرمی محبت تبدیل می‌شود.<sup>۷۸</sup> قرآن کریم این واقعیت را چنین بیان می‌کند:

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ

كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ. وَمَا يُلَقَّاها إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاها إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ.<sup>۷۹</sup>

هرگز نیکی و بدی یکسان نیست؛ بدی را با نیکی دفع کن، ناگاه (خواهی دید) همان کسی که میان تو و او دشمنی است، گویی دوستی گرم و صمیمی است.

۷۷. «وَإِنْ شِئْتَ أَنْ تُكْرِمَ فَلِنْ وَإِنْ شِئْتَ أَنْ تُهَانَ فَاحْشُنْ»؛ اگر خواهی بزرگووار شوی ملایم باش و اگر خواهی خوار شوی درشتی درشتی کن. (الکافی، ج ۱، ص ۲۷، ح ۲۹)

۷۸. «لَنْ لِمَنْ غَالَطَكَ فَإِنَّهُ يُوْشِكُ أَنْ يَلِيْنَ لَكَ؛ با کسی که با تو درشتی کرده نرمی کن؛ باشد که به زودی با تو نرم شود. (تحف العقول، ص ۸۲)

۷۹. فصلت، آیه ۳۴.

برخی از مفسران در ذیل این آیه «حسنه» را به صفات عالی انسانی همچون صبر، حلم، مدارا و عفو، و «سیئه» را به معنای غضب، جهل، خشونت و انتقام جویی تفسیر کرده اند.<sup>۸۰</sup>

دفع رفتار بد دیگران با رفتار خوب از مصادیق مدارا می باشد و این خصیصه در زندگی ائمه نمونه های زیادی دارد؛ شخصی از اهل شام به مدینه آمده بود. چشمش به مردی افتاد که در کناری نشسته، پرسید: این مرد کیست؟ گفته شد: حسن بن علی. بر اثر تبلیغات سوء اموی ها در شام علیه آل علی علیه السلام آن شخص شامی با قصد قربت، به حسن بن علی دشنام داد. امام حسن علیه السلام بدون آنکه خشم بگیرد، نگاهی پر از عطف و به او کرد و پس از آنکه چند آیه از قرآن قرائت نمود به او فرمود: ما برای هر نوع کمکی به تو آماده ایم و از او پرسید: آیا از اهل شامی؟ جواب داد: آری. فرمود: من با این خلق و خوی سابقه دارم و سرچشمه آن را می دانم. سپس فرمود: تو در شهر ما غریبی، حاضریم به تو کمک کنیم، در خانه خود از تو پذیرایی کنیم، تو را بیوشانیم و به تو پول بدهیم. مرد شامی که منتظر عکس العمل شدیدی غیر از این بود، گفت: آرزو داشتم در آن وقت، به زمین فرومی رفتم. تا آن ساعت برای من در روی زمین، کسی از حسن و پدرش مبعوض تر نبود و از آن ساعت برعکس، کسی نزد من از او و پدرش محبوب تر نیست.<sup>۸۱</sup> این واقعه، نشان می دهد که تحمل رفتار نامطلوب دیگران بر تقویت پیوندهای اجتماعی و تحکیم روابط با مردم مؤثر است.

### ۳- پاسخ درست به نیاز عاطفی مردم

از دیدگاه آموزه های دینی، صدقه، فقط کمک مالی نیست بلکه برطرف کردن هرگونه نیازی از نیازمندان، صدقه به شمار می رود. برای نمونه، آب دادن به تشنگان، صدقه است<sup>۸۲</sup> و یاد دادن دانش به فراگیران نیز صدقه محسوب می شود.<sup>۸۳</sup> در چنین فرهنگی پاسخ به نیازهای عاطفی مردمان صدقه خواهد بود. بر همین اساس پیامبر خدا صلی الله علیه و آله مدارا را نوعی صدقه شمرده اند.<sup>۸۴</sup> دادن این صدقه، توان مالی نمی خواهد بلکه نیاز به توان روحی دارد. حتی کسانی که از جهت مالی ضعیف یا فقیر باشند می توانند با محبت به دیگران، تحمل و پوشاندن خطاهای آنان و سازگاری با ایشان، خود را در شمار صدقه دهندگان قرار داده و از فضایل آن بهره مند شوند. مدیران جامعه اسلامی هم با مدارای با مردم می توانند، از سویی نیاز عاطفی مردم به رابطه با مدیر و احساس صمیمیت با فرد بالادست را تأمین کرده و از سوی دیگر، خود و مجموعه تحت مدیریت خویش را از فواید این همدلی و همراهی بهره مند کنند.

۸۰. ن. که تفسیر نمونه، ج ۲۰، ص ۲۸.

۸۱. مناقب آل ابی طالب علیهم السلام، ج ۴، ص ۱۸؛ ارشاد القلوب إلى الصواب، ج ۲، ص ۴۳۱.

۸۲. ن. که ثواب الأعمال، ص ۲۹۹.

۸۳. ن. که الکافی، ج ۱، ص ۴۱.

۸۴. «مُدَارَاةُ النَّاسِ صَدَقَةٌ». (کنز العمال، ج ۳، ص ۴۰۸)

## ۴- پیشگیری از بروز مشکل و آسانی مقابله با آن

محدودیت‌های مادی و طبیعی و نیز اختلاف سلیقه‌ها و اندیشه‌ها، مدیریت را با سختی‌هایی همراه می‌کند. غلبه بر این سختی‌ها می‌تواند فرصت‌هایی را برای مدیر فراهم سازد و شخصیت وی را بیش از گذشته در بین نیروها اثربخش نماید. مدارا با زیردستان می‌تواند بروز این مشکلات را به حداقل برساند. نیرویی که از مدیرش رضایت دارد سعی می‌کند برای وی مشکلی ایجاد نکند. امام علی علیه السلام مدارا را عامل کُندی شمشیر مخالفان و کاهش مخالفت نیروها دانسته‌اند.<sup>۸۵</sup> در اثر مدارای مدیران جامعه با مخالفان و منتقدان، انگیزه این اشخاص برای مخالفت و اعتراض، ضعیف شده، خودبه‌خود بسیاری از چالش‌ها، فرصت ایجاد پیدا نمی‌کند.

## ۵- سامان یافتن امور

سامان یافتن امور، یعنی نظم داشتن، هدف‌دار بودن و بابرنامه بودن کارها. حرکت بر روی این ریل همان «به سامان بودن» امور است. بخش عمده‌ای از عوامل سامان گرفتن امور مدیریتی، در روابط رضایت‌بخش مدیر با کارمندان و مراجعه‌کنندگان تحقق می‌یابد. رضایت دوطرفه وقتی حاصل می‌شود که طرفین، اهل مدارا باشند. پیامبر صلی الله علیه و آله فرمودند:

سه خصلت است که اگر کسی از آن برخوردار نباشد کارش سامان نمی‌یابد:  
تقوایی که آدمی را از گناه باز دارد، اخلاقی که به کمک آن با مردم بسازد، حلمی که نادانی جاهل با آن پاسخ داده شود.<sup>۸۶</sup>

در این سخن، رسول الله صلی الله علیه و آله اخلاق خوب و مدارا کردن با مردم را زمینه‌سازان یافتن امور دانسته‌اند؛ امری که در مدیریت جایگاه مهمی دارد.

## ۶- کامیابی در کارها

کامیابی در امور، خواسته همه انسان‌هاست. هر مدیری دوست دارد به اهداف خود برسد. موفقیت وی عوامل مختلفی دارد و یکی از آنها فرمانبری نیروهاست. یک روش مهم برای ایجاد تبعیت در نیروها، رفتار نرم با ایشان است. هر مدیر یا انسان دیگری می‌تواند برای رفع مشکل خود از دیگران درخواست کمک کند اما روش دیگری هم وجود دارد که امام صادق علیه السلام آن را به‌عنوان یک قاعده اجتماعی بیان می‌فرماید:

هر که در کارهای خود ملایمت داشته باشد، به آنچه از مردم می‌خواهد دست می‌یابد.<sup>۸۷</sup>

۸۵. ن. کنه غرر الحکم و درر الکلم، ص ۱۵۰.

۸۶. الکافی، ج ۲، ص ۱۱۶: ثَلَاثٌ مَنْ لَمْ يَكُنْ فِيهِ لَمْ يَتِمَّ لَهُ عَمَلٌ وَرَعَ يَخْجَرُهُ عَنِ مَعَاصِي اللَّهِ وَ خُلُقٌ يَدَارِي بِهِ النَّاسَ وَ جَلْمٌ يَرُدُّ بِهِ جَهْلَ الْجَاهِلِ.

۸۷. الکافی، ج ۲، ص ۱۲۰.

از سوی دیگر، امیرالمؤمنین علیه السلام نرمش نداشتن را زمینه‌ساز شکست برنامه‌ها شمرده‌اند.<sup>۸۸</sup> مدیریت اسلامی و عهده‌داری امور مسلمانان، بیش از آنکه ریاست باشد، مسئولیتی مقدس است؛ چراکه خدمت به مسلمانان و تلاش برای اجرای احکام اسلامی در جامعه، موجب رشد دینی مردم و تثبیت حاکمیت اسلام خواهد شد. بر این اساس، کامیابی مدیران جامعه اسلامی، اهمیتی فزون‌تر دارد؛ زیرا موفقیت آنان به معنای موفقیت مسلمانان بوده و افتخاری برای دین محسوب می‌شود.

## نتیجه‌گیری

مدارا یعنی رفتار نرم با دیگران و تحمل ایشان. یکی از قوانین عام در همه بخش‌های علم مدیریت، مدارا با کارکنان اداری است. به کارگیری این رفتار، احتمال ثمربخشی مدیریت را افزایش می‌دهد. مدیر با رعایت تناسب بین برنامه‌ها و توانایی‌های افراد، ضمانت خوبی را برای به‌فرجام‌رسیدن برنامه‌ها فراهم کرده است. مدیر با تعادل نسبت به اشتباهات کارکنان خود، زمینه رشد آنها را هموار می‌کند؛ این تعادل از مصادیق مداراست. مدیر برای ایجاد و حفظ آرامش و صمیمیت محیط کار، بر خود لازم می‌بیند از رفتار پرتنش اجتناب کند و اجتناب از رفتار تنش‌زا، راهبرد مدیران موفق محسوب می‌شود. رهبری اثربخش کارکنان هر مجموعه هدفدار، محصول مدارای مسئول آن مجموعه می‌باشد. مدارا محبوبیت اجتماعی مدیر را افزایش می‌دهد و پیوندهای اجتماعی وی را تحکیم می‌کند. پاسخ صحیح به نیاز عاطفی مردم، پیشگیری از وقوع برخی مشکلات، سامان یافتن کارها و کامیابی در امور از دیگر آثار مدارا از دیدگاه اسلام است.

پیامبر اعظم و امیرالمؤمنین در سیره خویش پایبند به این روش بوده‌اند و در موارد متعددی به اصحاب و کارگزاران خود توصیه به مدارا نموده‌اند.

مدارا در مدیریت اسلامی، به‌عنوان یک اصل و ارزش تلقی شده و زمینه‌ای برای هدایت و رشد نیروهای اداری قلمداد می‌شود. در اسلام مدارا علامت ایمان محسوب می‌شود و عامل زیبایی اخلاق شمرده شده است.

## پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. مرزهای قاطعیت و مدارا در مدیریت اسلامی
۲. مؤلفه‌های مدارا از دیدگاه آیات و روایات

۸۸ غرر الحکم و درر الکلم، ص ۶۵۴.

## کتاب‌نامه

۱. قرآن کریم، ترجمه آیت‌الله مکارم شیرازی.
۲. ارشاد القلوب إلى الصواب، حسن بن محمد دیلمی، قم، دار الشریف الرضی، اول، ۱۴۱۲ق.
۳. الاصابة فی تمییز الصحابة، ابن حجر عسقلانی، بیروت، دار الکتب العلمیة، اول، ۱۴۱۵ق.
۴. اصول مدیریت، علی رضائیان، تهران، سمت، پنجم، ۱۳۷۳ش.
۵. اصول اخلاق اجتماعی، جمعی از نویسندگان، قم، مرکز تحقیقات اسلامی سپاه، ۱۳۷۶ش.
۶. اقرب الموارد، شرتونی لبنانی، قم، کتابخانه آیت‌الله مرعشی نجفی، ۱۴۰۳ق.
۷. الامالی، سید مرتضی علم الهدی، قاهره، دار الفکر العربی، اول، ۱۹۹۸م.
۸. انساب الاشراف، بلاذری، تحقیق محمد حمید الله، مصر، دار المعارف، ۱۹۵۹م.
۹. بحار الانوار، محمدباقر مجلسی، بیروت، دار الاحیاء التراث العربی، سوم، ۱۴۰۳ق.
۱۰. البداية و النهاية، ابن کثیر دمشقی، بیروت، دار الفکر، ۱۴۰۷ق.
۱۱. البرهان فی تفسیر القرآن، سیدهاشم بحرانی، تهران، بنیاد بعثت، اول، ۱۴۱۶ق.
۱۲. پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، محمدتقی مصباح یزدی، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، سوم، ۱۳۸۱ش.
۱۳. تحف العقول، ابن شعبه حرانی، قم، جامعه مدرسین، چهارم، ۱۳۶۳ش.
۱۴. ثواب الاعمال و عقاب الاعمال، شیخ صدوق، قم، دارالشریف الرضی، دوم، ۱۴۰۶ق.
۱۵. دائرة المعارف فقه مقارن، ناصر مکارم شیرازی، قم، دفتر آیت‌الله مکارم شیرازی، اول.
۱۶. السيرة النبوية، عبدالملک بن هشام حمیری معافری، تحقیق مصطفی سقا و ابراهیم ابیاری و عبدالحفیظ شلبی، بیروت، دار المعرفة.
۱۷. الصحيح من سيرة النبي الاعظم، جعفر مرتضی عاملی، بیروت، دار الهادی و دار السيرة، چهارم، ۱۴۱۵ق.
۱۸. غرر الحكم و درر الكلم، عبدالواحد بن محمد تمیمی آمدی، قم، دار الکتب الاسلامی، دوم، ۱۴۱۰ق.
۱۹. فرهنگ ابجدی، فؤاد افرام بستانی، ترجمه رضا مهیار، تهران، انتشارات اسلامی، دوم، ۱۳۷۵ش.
۲۰. الکافی، محمد بن یعقوب کلینی، تهران، دار الکتب الاسلامیة، چهارم، ۱۴۰۷ق.
۲۱. کتاب العین، خلیل بن احمد فراهیدی، قم، دار الهجرة، دوم، ۱۴۰۹ق.
۲۲. کنز العمال، علاء‌الدین علی بن حسام متقی هندی، بیروت، مؤسسه الرساله، ۱۴۰۹ق.
۲۳. لسان العرب، محمد بن مکرم ابن منظور، بیروت، دارالفکر، سوم، ۱۴۱۴ق.
۲۴. مبانی مدیریت رفتار سازمانی، علی رضاییان، تهران، سمت، چهارم، ۱۳۸۲ش.
۲۵. مبانی مدیریت صنعتی، میرزا حسن حسینی و روح‌الله حسینی، تهران، نشر استادی، اول، ۱۳۸۹ش.
۲۶. مجمع البحرين، فخرالدین طریحی، تهران، نشر مرتضوی، سوم، ۱۳۷۵ش.

۲۷. المحجّه البيضاء، ملامحسن فيض كاشاني، قم، نشر حسين، اول، ۱۴۲۶ق.
۲۸. مدیریت استراتژیک، فرد. آر. دیوید، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، بیست و هفتم، ۱۳۹۲ش.
۲۹. مدیریت اسلامی، محمدحسن نبوی، قم، بوستان کتاب، ششم، ۱۳۸۰ش.
۳۰. مدیریت در اسلام، جمعی از نویسندگان، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵ش.
۳۱. مدیریت رفتار سازمانی، زهرا برومند، تهران، دانشگاه پیام نور، بیستم، ۱۳۸۸ش.
۳۲. معجم مقاییس اللغة، احمد ابن فارس، قم، مکتب الاعلام الاسلامی، اول، ۱۴۰۴ق.
۳۳. المفردات فی غریب القرآن، حسین بن محمد راغب اصفهانی، بیروت، دار العلم، اول، ۱۴۱۲ق.
۳۴. من لا یحضره الفقیه، شیخ صدوق، ترجمه علی اکبر غفاری، قم، جامعه مدرسین، دوم، ۱۴۱۳ق.
۳۵. المنجد، لويس معلوف، بیروت، دارالشرق، یازدهم، ۱۹۷۳م.
۳۶. نبرد جمل (ترجمه الجمل و النصره لسید العتره فی حرب البصره)، محمد بن محمد مفید، ترجمه محمود مهدوی دامغانی، تهران، نشر نی، اول، ۱۳۸۳ش.
۳۷. نهج البلاغه، شریف رضی (محمد بن حسین)، تحقیق صبحی صالح، قم، هجرت، اول، ۱۴۱۴ق.
۳۸. مقاله خاستگاه مدارا و عفو از دیدگاه قرآن و حدیث، جواد ایروانی، مجله الهیات و حقوق، ش ۱۷، پاییز ۱۳۸۴ش.
۳۹. مقاله پیامبر مدارا و قاطعیت، سید غلامحسین حسینی، مجله کتاب نقد، ش ۱۴ و ۱۵، ۱۳۷۹ش.